

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

FERNANDO ALAN TONUS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA FÁBRICA DE RAÇÃO PARA BOVINOS
EM PATO BRANCO**

CURITIBA

NOVEMBRO 2016

FERNANDO ALAN TONUS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA FÁBRICA DE RAÇÃO PARA BOVINOS
EM PATO BRANCO**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Latu Sensu em Gestão Estratégica de Empresas – MBA da turma cinco de 2014 do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Thiago Ayres

CURITIBA

NOVEMBRO 2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O trabalho de conclusão de curso

“Plano de negócios para uma Fábrica de Ração para Bovinos em Pato Branco”

Elaborado por Fernando Alan Tonus, aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção de certificado para o Curso de Pós- Graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação:

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernando Alan Tonus, abaixo assinado, do curso de Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 01/11/2014 a 28/02/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Plano de Negócios para uma Fábrica de Ração” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 02 de Novembro de 2016.

FERNANDO ALAN TONUS

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo traçar um novo plano de negócios para a Cooperativa Agropecuária Tradição. Esta Cooperativa tem em seus planos aumentar os seus braços de negócios e tem recursos disponíveis para novos investimentos. E este plano de negócio inicia-se por encontrar o potencial deste mercado de rações para bovinos, inclusive de seus cooperados.

Para isso, foi levantado o mercado de ração para bovinos através de pesquisas com empresas atuantes, IGBE, consumo por cabeça, potencial de mercado, e os players que já estão atuando neste mercado. Levantamento do investimento do empreendimento, demonstração de resultados do exercício, pay back, VPL e TIR para assim tomar a decisão de promover o investimento ou não.

Palavras chave: novos investimentos, potencial de mercado de ração de bovinos.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –Valorização do Bezerro e do Boi Gordo.....	06
GRÁFICO 2 –Variação anual do Volume, dos preços e do faturamento de Insumos.....	07
GRÁFICO 3 –Desemprego em 2016 no Brasil.....	08
GRÁFICO 4 –Cotação do Dólar no período de 01 ano.....	09

LISTA DE FIGURAS

Figura01 – Modelo de Porter.....	10
Figura 02 - Análise SWOT	13
Figura 03 - Imagem do Google Earth da Localização da Fábrica de Ração	16

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Orçamento para Marketing da Fábrica de Ração	15
Tabela 02–Recursos financeiros	19
Tabela 03–Custos da Área Técnica Comercial.....	20
Tabela 04–Custos da Área Administrativa / Financeira.....	21
Tabela 05– Custos do Gerente Geral	21
Tabela 06 – DRE do primeiro ano de Exercício.....	23
Tabela 07 –VPL e TIR.....	24
Tabela 08 – DRE dos primeiros 4 anos	24
Tabela 09 –Pay Back	25

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	01
2	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	02
2.1	FORMA JURÍDICA.....	02
2.2	MISSÃO DA EMPRESA.....	02
2.3	VISÃO DA EMPRESA	02
2.4	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	02
2.5	OBJETIVOS	03
2.6	REGISTROS NECESSÁRIOS	03
3	ANÁLISE DE MERCADO	04
3.1	ANÁLISE DO CENÁRIO ECONÔMICO ATUAL	05
3.2	ANÁLISE PELO MODELO DE PORTER	09
3.2.1	CONCORRENTES	10
3.2.2	COMPRADORES	11
3.2.3	FORNECEDORES	11
3.2.4	NOVOS ENTRANTES	12
3.2.3	PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	12
3.3	ANÁLISE SWOT.....	12
4	PLANO DE MARKETING.....	13
4.1	ESTRATÉGIA DE PREÇO.....	15
5	PLANO OPERACIONAL.....	16
5.1	INFRAESTRUTURA E LOCALIZAÇÃO.....	16
5.2	FUNCIONÁRIOS	16
5.3	ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO.....	17
5.4	AUTOMAÇÃO.....	18
5.4	LOGÍSTICA	18
6	PLANO FINANCEIRO	18
6.1	CAPITAL DE GIRO	18
6.2	RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS.....	19
6.3	ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS.....	19
6.4	CUSTOS FIXOS DO 1º ANO	19
6.5	TRIBUTAÇÃO.....	21
6.6	DRE DO 1º ANO DE EXERCÍCIO	23
6.7	ANÁLISE DO INVESTIMENTO – VPL E TIR	24
6.8	PAY BACK.....	25
7	CONCLUSÃO	26

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Cooperativa Agropecuária Tradição possui 13 anos e pretende aumentar o seu negócio verticalmente, entrando na linha de nutrição animal com uma fábrica de ração.

Ração é o principal custo para a produção animal e como a Cooperativa Agropecuária Tradição esta voltada apenas para a linha agrícola, e pretende aumentar os seus negócios, a entrada no segmento de produção animal pode ser um grande plus nos negócios da Cooperativa.

Hoje a Cooperativa vende a produção de grãos de seus cooperados para Trades como a Cargill e Bunge, e pequenos consumidores de milho que nos últimos meses estão passando por dificuldades financeiras. E a ração traria agregação de valor nos grãos e aproveitamento de resíduos das unidades de grãos da Cooperativa. O montante de investimento esta em aproximadamente R\$9.000.000,00, sendo que o possui linha de financiamentos a juros de 9,5% pelo PRODECOOP via BNDS com carência de 2 ou 3 anos para até 12 anos de prazo. O Programa PSI (Programa de Sustentação do Investimento) deixou de existir em 2016. E o capital de giro necessário de R\$600.000,00 para assim aumentar a rentabilidade do negócio e para os custos operacionais.

Como a região de atuação da Cooperativa é uma das maiores bacias leiteiras do Brasil, ganhamos uma boa competitividade em relação ao custo de frete de entrega desta ração e também já temos o relacionamento e a confiança do nosso cooperado que tem demanda desta ração, sendo que já possuímos a análise de crédito, relacionamento comercial e acompanhamento técnico da sua propriedade rural.

Por estes pontos citados, analiso como vantajoso o investimento desta fábrica de ração, mesmo tendo um cenário econômico Brasil mais pessimista, o cenário no setor agropecuários esta muito promissor.

2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

2.1 Forma Jurídica

Cooperativa

Razão Social: Cooperativa Agropecuária Tradição.

Nome de Fantasia: Coopertradição.

A cooperativa Agropecuária Tradição é um cooperativa que atua no ramo agrícola, como apenas 13 anos, comercializando insumos e grão. Contém 11 entrepostos e faturamento previsto em 2016 de R\$510.000.000,00.

E a Fábrica de ração será construída no complexo industrial da Cooperativa, terá uma unidade de negócio separada com outro CNPJ. E esta terá administração financeira e comercial própria, da mesma forma que a UBS (Unidade de Beneficiamento de semente) trabalha.

O planejamento estratégico da Cooperativa, busca faturar R\$1 bilhão de reais até 2020. E para isso ele deve crescer da forma Horizontal e Vertical, pois é dobrar o faturamento em 4 anos, em momento de recessão econômica. É um projeto muito audacioso.

2.2 Missão da empresa

“Promover o Desenvolvimento do agronegócio com soluções sustentáveis”.

2.3 Visão da empresa

Ser referência na gestão de Cooperativa Agroindustrial.

2.4 Enquadramento Tributário

O imposto de renda e a contribuição social correntes e diferidos, são calculados com base nas alíquotas de 15% acrescidas do adicional de 10% sobre o lucro tributável excedente de R\$240,00 para imposto de renda, e 9% sobre o lucro tributável para a

contribuição social sobre o lucro líquido, e consideram a compensação de prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social, limitada a 30% do lucro real.

2.5 Objetivos

Objetivo é crescer em faturamento verticalmente, ou seja no seu próprio cooperado. E também agregação de valor em commodities com soja, milho e trigo, pois estes são matérias primas da ração.

A Coopertradição tem em seu planejamento estratégico chegar a um faturamento de 1 bilhão de reais até 2020. E para isso ocorrer, ela deve abrir novos negócios.

2.6 Registros Necessários

Conforme as exigência dos órgãos responsáveis, abaixo os registros necessários para a construção, liberação e operação da fábrica de ração:

- 1) Estatuto: O conselho deverá reunir-se e aprovar a abertura de uma filiar fábrica de rações e será emitida uma ata autorizando a abertura da filial;
- 2) Junta Comercial: Pedido de abertura da filial na junta comercial do estado em que ela estiver localizada, no caso Paraná. Deverá ser informada todas as atividades que serão realizadas pela fabrica, informando CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) correspondente a cada atividade;
- 3) Receita Federal: No prazo de 30 dias corridos a partir da autorização da junta comercial, deverá dar entrada no pedido de CNPJ na Receita Federal. Deverá apresentar a FCPJ – Ficha de Cadastro de Pessoa Jurídica;
- 4) Prefeitura Municipal e Vigilância Sanitária: Tendo a Cooperativa arquivado seus documentos na junta comercial do Paraná e feito sua inscrição na Receita Federal, deverá obter o alvará municipal de funcionamento junto à prefeitura e vigilância sanitária. Anualmente deverá ser renovado;
- 5) Licença dos Bombeiros: Deverá ser requisitada a Fiscalização do imóvel pelo corpo de bombeiros, que após fiscalização emitirá a Licença para funcionamento. Caso ocorra a construção, antes do início deverão ser apresentados os projetos de prevenção e hidráulico, que deverão ser previamente aprovados. Após a conclusão da obra, deverá

ser requerida a licença de funcionamento, mediante fiscalização prévia do empreendimento;

6) Receita Estadual: A Coopertradição deverá apresentar cópias da ata arquivada na junta comercial, da inscrição na receita federal, do alvará de funcionamento concedido pela prefeitura, do alvará de funcionamento do corpo de bombeiros, comprovante do endereço da fábrica de rações, e demais documentos dos representantes legais e preencher o DUC – Documento Único de Cadastramento na agência da Receita Estadual do município;

7) IBAMA: Trata-se de uma licença de âmbito federal, onde deverá ser informado os impactos ambientais da atividade, as renovações são trimestrais;

8) IAP (PR): Licença ambiental estadual que é concedida por um prazo de 2 a 4 anos. Esta licença deverá ser concedida antes de ser construída e ser requerida antes do seu funcionamento. Licença prévia (antes do início da construção), Licença de instalação (para iniciar a construção) e Licença de Operação (para entrar em Operação);

9) ADAPAR(PR): Licença para comercialização da ração e seus subprodutos emitida pela secretaria da agricultura do estado em que estiver localizada. O prazo de vigência é de até 4 anos;

11) CREA (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia): Como trata-se de transformação de matéria prima grãos em produto animal, deverá ser feito o registro do responsável técnico – Engenheiro Agrônomo, no CREA, com contribuição anuais;

12) CRV (Conselho Regional de Medicina Veterinária): Como tratam-se de produtos de alimentação animal, deverá ser feito o registro do responsável técnico – Médico Veterinário, no CRV, com contribuições anuais.

Fonte: Departamento Jurídico e Licenças da Coopertradição.

3 Análise de Mercado

O mercado de Ração é muito regionalizado pelo fato do alto custo do frete. A distância máxima viável para a entrega de ração, principalmente se for de baixo valor agregado é de no máximo 400 quilômetros. Os dois maiores players de ração no Sudoeste do Paraná é a Cooperativa Agrária com uma produção de 196.000 toneladas

ano, que se encontra a 210 quilômetros. E a Cooperativa Coasulcom uma produção de 168.000 toneladas por ano, e que está a 60 quilômetros de Pato Branco. Mas esta está voltada produção de ração para aves, pois ela tem integração com o produtor para a produção e abate das aves.

No entanto, estas cooperativas não possuem relacionamento com os Cooperados da Coopertradição. Então temos estas 2 diferenças competitivas frente estas cooperativas.

3.1 Análise do cenário econômico nacional

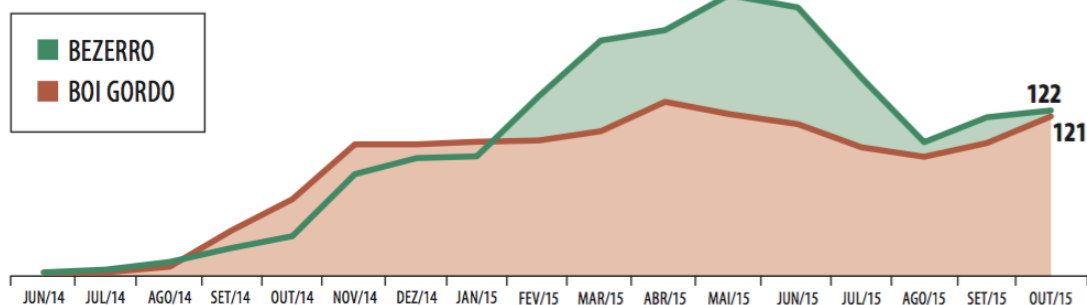
O resultado do PIB do Agronegócio do Brasil teve um resultado positivo de 2,5%, sendo que o ramo agrícola cresceu 3,6% e o ramo pecuário ficou negativo 0,14%. Este crescimento do ramo agrícola se deve alta das commodities, como milho e soja. Os ramos do açúcar, etanol e óleos também contribuíram para a alta.

Já no ramo pecuário, o preço do leite subiu 9,5% pelo motivo da pouca oferta de leite em nível mundial. Já o mercado de gado de corte, segue em baixa por motivo da diminuição da demanda interna. Em compensação, por motivo da alta do dólar aumentou as exportações.

Motivo da diminuição da demanda no mercado interno em 2015, foi o fato da valorização da arroba de boi, e isso levou o consumidor a diminuir o consumo de carne bovina e optar pela carne suína e do frango. Também ocorreu alto custo de reposição dos bezerros e/ou boi magro pela alta procura do criador de gado, comprometendo assim a intensificação dos projetos de confinamento e semi-confinamento. Isso diminuiu o consumo brasileiro de ração e sal mineral. Claro que ainda grande parte do gado de corte brasileiro é criado a pasto, e a quantidade de ração vendida representa apenas 1/3 do potencial.

Gráfico 01: Valorização do Bezerro e do Boi gordo nos últimos 16 meses:

Índice valorização



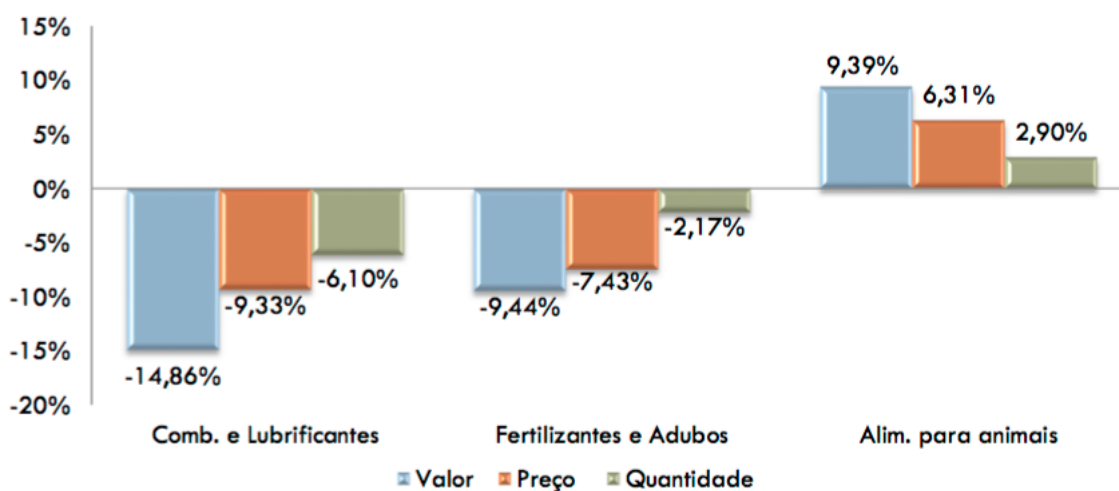
Fonte: CEPEA, IEA/SP, adaptado Sindirações

O caso do gado leiteiro, o custo de produção seguiu em alta, por causa da valorização do dólar, fertilizantes, combustíveis, energia elétrica. E o preço de leite não acompanhou como deveria, e isso forçou que os criadores a secar as piores vacas para assim diminuir custos e aumentar produtividade. Além disso, houve problemas de estiagem, baixas temperaturas e pouca luminosidade. Estes fatores fizeram que diminuísse a quantidade de ração para o gado leiteiro em 2%.

Em cenário brasileiro, a indústria de rações estima-se aumento de 9,39% no faturamento anual, resultado de produção e preços em alta, de 2,90% e 6,31%, respectivamente. Segundo o Sindirações, a elevação de preços está atrelada, principalmente, às fortes valorizações de milho e soja no mercado doméstico.

Gráfico02: Variação anual do volume, dos preços e do faturamento dos Insumos (janeiro a junho – 2016/2015).

Fonte: Cepea/USP e CNA (elaborada a partir de dados do IBGE, FGV, ANDA e Sindirações).



Com relação ao ambiente macroeconômico, o cenário continua desfavorável. No segundo trimestre deste ano, houve recuo de 0,6% do PIB Brasileiro com relação ao primeiro trimestre e 3,8% com relação ao mesmo período do ano passado, segundo o IBGE. Com relação à variação para o ano, o mercado prevê queda de 3,20% no PIB, conforme levantamento do últimorelatório Focus do Banco Central do dia 19/08/2016. Tal perspectiva contrasta com o resultado positivo observado no agronegócio. Verifica-se alta principalmente nas atividades que tem rentabilidade baseada nas vendas para o mercado externo, que se beneficiam do alto patamar do dólar frente ao real, levando-se à tendência de valorização de preços verificada principalmente no ramo agrícola. Ao consumidor final, no entanto, o aumento nas cotações de produtos agropecuários tem se refletido em inflação. Mesmo com o PIB brasileiro em queda e com a demanda do consumidor contraída, os preços gerais da economia seguem em alta. O IPCA acumulou elevação de 4,42% de janeiro a junho deste ano, sendo que o grupo de produtos relacionados a alimentos e bebidas apresentou avanço de 0,71% em junho, responsável por 0,18 ponto percentual do IPCA de junho, a maior contribuição entre os grupos avaliados, destacando-se altas em importantes produtos da cesta básica.

O IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) é calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desde 1980 e se refere às famílias com rendimento monetário de 01 a 40 salários mínimos, qualquer que seja a fonte. Este

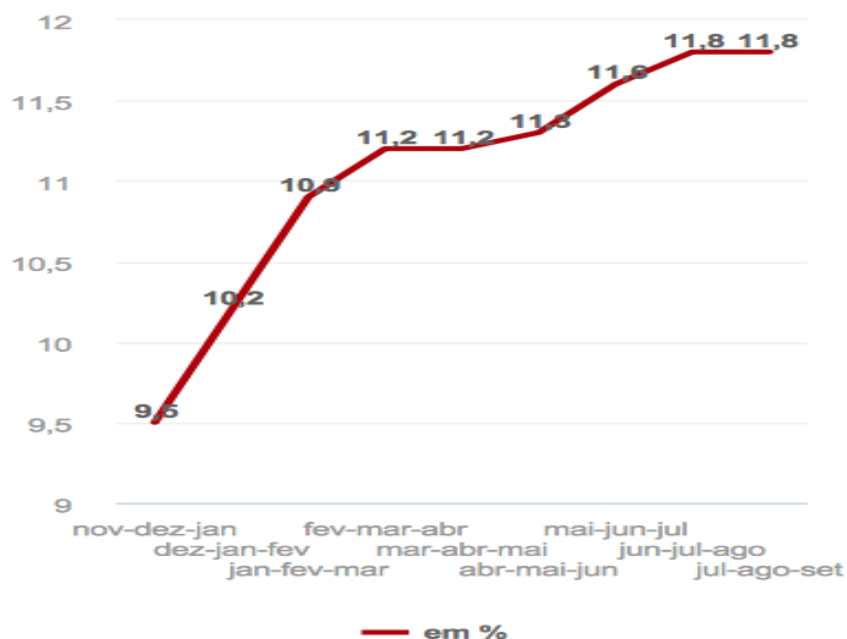
índice ficou em 0,44% em agosto e desacelerou em relação ao mês anterior (foi de 0,52% em julho). Mas foi maior que o percentual de agosto do ano passado (0,22%). Nos últimos 12 meses, a alta acumulada chega a 8,97% (em agosto do ano alcançou 8,74%). Os dados foram divulgados pelo IBGE dia 09/09/2016.

Alimentação e bebidas tem a maior variação para julho desde 2000. A expectativa é de que ela esfrie até atingir a meta perseguida, um IPCA ao redor de 4,5%. Esse valor, pelo cenário do Banco Central, será alcançado no último trimestre de 2017.

Falando de desemprego, este ficou em 11,8% no trimestre encerrado em setembro, segundo dados do IBGE. A taxa segue como a maior de toda a série histórica da Pnad, que teve início em 2012. No trimestre encerrado em agosto, o índice também ficou em 11,8%. No terceiro trimestre de 2015, o índice havia atingido 8,9%. No período de abril a junho deste ano, a taxa bateu 11,3%.

A população desocupada somou 12 milhões de pessoas – um aumento de 3,8% sobre o trimestre de abril a junho de 2016 e de 33,9% frente ao mesmo trimestre de 2015.

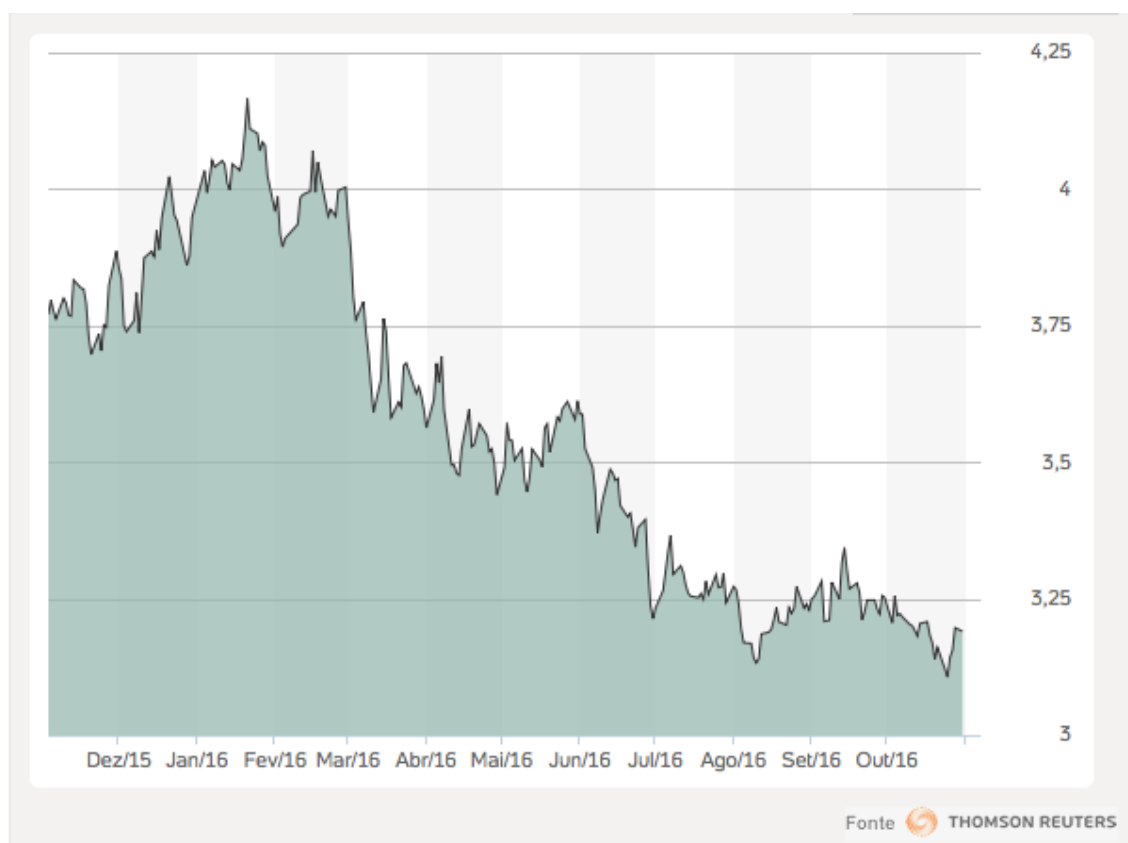
Gráfico03: Desemprego em 2016 por trimestre pela Pnad em %



Fonte: IBGE

E a taxa de câmbio esta com previsão dos bancos de fechar o ano com R\$3,20 a R\$3,25.

Gráfico 04: Cotação do Dólar no dia 01/11/16.



Uma notícia positiva é que a Intenção de Consumo das Famílias (ICF) cresceu 2,4% na passagem de setembro para outubro deste ano, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Esta é a quarta alta consecutiva do indicador, que busca avaliar se os consumidores brasileiros têm intenção de consumir produtos e serviços. Em relação a outubro do ano passado, no entanto, houve queda de 5,7% do indicador.

3.2 Análise pelo Modelo de PORTER

O objetivo da fábrica de ração é oferecer para o cooperado ração de alta qualidade, com custo competitivo e bons serviços de entrega e formulação adequada da ração para cada situação. A cooperativa terá um nutricionista para formular a ração ideal para o cooperado e também para fazer o controle de qualidade da produção. Terá

veterinários para fazer a prospecção dos produtores e montará uma equipe administrativa para dar mais agilidade nos processos internos da fábrica.

Após examinar o ambiente geral, é importante uma análise setorial do ambiente de negócios em que a organização está inserida. Para tanto, utilizaremos o modelo de análise da indústria proposto por Michel Porter (2005), conhecido como modelo das cinco forças competitivas. O objetivo dessa análise é prever o nível médio de lucratividade no longo prazo dos competidores do negócio. Existem diferenças significativas entre as empresas que irão determinar a longo prazo, a sua sobrevivência ou não. E analisar as cinco forças de Porter, auxilia a elaborar estratégias eficazes para atuar em ambientes de negócio com maior ou menor grau de competição.

Figura 01: Modelo de Porter.



3.2.1 Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes influencia na rentabilidade do negócio. Os 2 maiores players são cooperativas tradicionais que ficam nos arredores da região de Pato Branco. A Cooperativa Agrária da região de Guarapuava e a Cooperativa Coasul com sede em São João. Estas comercializam 30.000 toneladas mensais de ração, com dois modelos, venda direta ao consumidor e por vendas através de agentes comissionados.

Para termos maior competitividade, o modelo de acesso do mercado será com consultores que terão apoio de veterinários para auxiliá-los a fazer a venda técnica. Isso dará um grande diferencial no mercado.

No início da fábrica de ração será atingir apenas a nossa região de atuação que temos em cereais, onde já possuímos acesso do Cooperado e limite de crédito deles já aprovado. Não teremos diferencial de preço, e sim de serviços, de atendimento e de recomendação.

3.2.2 Compradores

A Coopertradição conta hoje com 1.340 cooperados ativos e atuantes na área agrícola. Nem todos estes cooperados são consumidores de ração para bovinos, mas estes possuem um potencial de em torno 2.000 toneladas de ração mensais. Este mercado teremos mais facilidade de ganhá-lo, pois já temos acesso a este produtor e este volume é de metade do potencial da fábrica. As outra metade, a cooperativa terá que abrir mercado, e teríamos que buscar parcerias com empresas produtoras de leite, como a Cooperativa CAPEG, ou outros laticínios para facilitar a penetração deste mercado. E também montar uma equipe de consultores para prospecção de novos clientes.

3.2.3 Fornecedores

Grande parte da matéria prima de uma fábrica de ração são as commodities como soja, milho, trigo, aveia que já recebemos de nossos cooperados. O recebimento de cereais da cooperativa anual é de entorno de 250.000 toneladas. Ai temos uma grande oportunidade para aproveitamento e agregar valor nestas commodities. O consumo de cereais anual, com a expectativa de venda de 4.000 toneladas mensais, será de 40.000 toneladas, ou seja, temos ainda muita matéria prima disponível para este negócio.

Outros ingredientes que irão na ração, como suplementos Minerais e Vitamínicos, como também aditivos, existem vários players que fornecem estes produtos. Mas ai cabe um pesquisa de quais são os melhores e mais confiáveis fornecedores, que ajudem a trazer novas oportunidades de produtos.

3.2.4 Novos Entrantes

A ameaça de novos entrantes é baixo, pois o investimento de uma fábrica de rações é relativamente alto e o custo de frete é significativo. Isso faz que o mercado se torne regionalizado para rações de baixo custo agregado.

Mas as rações Premium e Super Premium, como também as rações para Pet, que possuem um alto valor agregado, a concorrência é maior, e a possibilidade de novos entrantes neste segmento aumenta. Inclusive grandes players como a Royal Canin, Purina e Pedigree que ficam na grande maioria das vezes no estado de São Paulo. Mas estas rações são as que possuem maiores margem e o consumo delas esta aumentando ano a ano no Brasil.

3.2.5 Produtos Substitutos

A ameaça de produtos substitutos é muito baixa e praticamente inexistente. Na região não existe algum sub produtos, como bagaço de cana por exemplo que pode substituir as rações bovinas com qualidade.

3.3 Análise SWOT

Análise SWOT se trata de uma ferramenta estrutural da administração, que possui como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos. Assim conseguimos desenvolver estratégias de atuação no mercado para otimizar seu desempenho.

Figura 02 – Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
<p>I. Terceira maior bacia leiteira do Brasil e aumentando a quantidade de confinamentos de gado.</p> <p>II. Consumo de ração dos Cooperados.</p>	<p>a. Aumento do preço das Commodities.</p> <p>b. Mercado de grande concorrência.</p> <p>c. Lucro bruto baixo.</p>
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>I. Acesso de Crédito baixo para as Cooperativas.</p> <p>II. Agregação de valor das Commodities.</p> <p>III. Alto poder de barganha de fornecedores.</p>	<p>a. Abertura de novos clientes e risco de inadimplência destes.</p> <p>b. Consolidação da marca.</p>

4 Plano de Marketing

Como o mercado de ração se dá para poucas clientes e são muito carentes de uma boa recomendação, o melhor marketing se dará com uma boa assistência e visitas regulares aos clientes.

A propaganda se dará também pelos meios on line, pela site da Cooperativa, página de facebook e twitter. Para os Cooperados, aproveitamos os informativos trimestrais que distribuimos e banners nos entrepostos e mensagens SMS. Para clientes terceiros, participação de feiras e visitas para as lojas agropecuárias. Futuramente, marketing em revistas especializadas do setor de ração.

Desenvolvimento das estratégias de marketing

As estratégias serão assim desenvolvidas:

Assistência Técnica Diferenciada: Contratação de um veterinário para dar assessoria técnica para os produtores. E com isso medir os resultados obtidos e fazer um caderno de resultados.

Marketing On line: Marketing digital principalmente para atingir novos produtores e novas fronteiras. Se dará através do Site, Facebook e Twitter da Cooperativa.

SMS e/ou Whatsapp: A Coopertradição tem cadastrado o telefone dos seus principais cooperados, e o SMS é um boa ferramenta para acessa-los, pois ainda nem todos os produtores possui internet no meio rural.

Informativo trimensais: A cooperativa já faz 4 informativos por ano. É um ótimo meio de informação para o cooperado conhecer a linha de rações da Cooperativa.

Feiras Agropecuárias: Participação de Feiras e agrícolas e de pecuária, pois são eventos com grande assiduidade dos agricultores.

Parcerias com Agropecuárias: Visita e parcerias com pequenas lojas agropecuárias para assim acessar os pequenos produtores que a Coopertradição não tem contato.

Para implementar as estratégias de marketing mencionadas acima serão destinados R\$340.200,00 no período de um ano. Isto equivale em torno de 0,92% da projeção de faturamento.

Plano de implementação das estratégias de marketing

Tabela 01: Orçamento para Marketing da Fábrica de ração

Itens	Quantidade	Valor Unitário	Orçamento Total
Assistência Técnica VIP*	2	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00
Facebook	1	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Twitter	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Web Site	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
SMS	4000	R\$ 0,30	R\$ 1.200,00
Informativo **	4	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Feiras Agropecuárias	6	R\$ 7.200,00	R\$ 43.200,00
Parcerias com Agropecuárias	10	R\$ 3.000,00	R\$ 30.000,00
TOTAL			R\$ 340.200,00
* Esta assistência é para os <u>grande clientes</u> que se fidelizarem.			
** O Informativo destinamos 20% do custo para a ração.			

Custo estimado mensal em R\$28.350,00.

4.1 Estratégia de Preço

A política de precificação da ração será de acompanhar o mercado. Estratégia a ser usada é de diferenciação em serviços e qualidade e agregar valor nisso o máximo possível. Esta é a mesma política que a Coopertradição utiliza nos insumos agrícolas.

E com o atendimento diferenciado, quantidade acima de 30 toneladas poderemos fazer formulação conforme pedido do cliente e assim fugimos das formulações básicas e com preços já definidos e praticados no mercado.

Uma estratégia usada no lançamento será os preços um pouco abaixo da concorrência, para ter um atrativo a mais na primeira compra. E com o passar do tempo, iremos aumentando os preços gradativamente.

O valor médio do preço da ração para Bovinos é de R\$1,00 por quilo. Mas existe oferta no mercado por até R\$0,90 que é de menor qualidade e baixo custo operacional. Mas tem as rações Premium e SuperPremium que chega a estar a R\$1,20 por quilo, e são estas que dão maior rentabilidade e retorno para o Cooperado. Aí esta o caminho para percorrer, que é focar nas rações de maior rentabilidade.

5 Plano Operacional

No plano Operacional serão citados resumidamente os diferenciais da infraestrutura e da operação desta nova indústria de rações.

5.1 Infraestrutura e Localização

A fábrica de ração será instalada em Pato Branco, Paraná, ao lado da Unidade de Grãos da Coopertradição, situado no endereço Rodovia PR 493, número 4.300 no Bairro Bom Retiro, pois a logística de estoque de matéria prima é ideal. O espaço delineado abaixo mostra aonde será instalada a Fábrica.

Figura 03: Imagem do Google Earth da Localização da Fábrica.



A parte administrativa ficará na Sede da Cooperativa, no endereço Rodovia PR493, número 1911, Pato Branco, PR.

O projeto da fábrica de ração para uma capacidade de 1.000 a 1.200 toneladas dia, extremamente modernizada, esta aproximadamente R\$9.000.000,00 sem contar a parte administrativa e o terreno que a Cooperativa já possui.

5.2 Funcionários

Dividiremos o Negócio de Ração em 4 setores que totalizam 25 pessoas.

Primeiramente a parte de produção, aonde serão necessários 2 empilhadeiras com 2 funcionários fixos, sendo um para produto acabado e outro para matéria prima, 3 pessoas para produção, 1 para estoque, 1 gerente de fábrica e um para manutenção e

serviços gerais. Totalizando na indústria o total de 8 pessoas. Isso para um turno de 8 horas, totalizando uma capacidade de 400 toneladas dia. Este custo foi adicionado no Custo da Mercadoria Vendida (C.M.V.).

Segundo serão os colaboradores que farão a parte técnica / Comercial: serão mais 6 pessoas, sendo 3 veterinários. O primeiro para responsável técnico da Fábrica, e os outros farão a parte de desenvolvimento de mercado e assistência VIP para alguns clientes. E mais 3 consultores de vendas que podem ser técnicos agrícolas ou até mesmo veterinários.

Na parte de logística, teremos 5 caminhões e um encarregado de gerenciar este processo. Total de 6 pessoas nesta área. E por último os colaboradores da parte administrativa, que serão mais 5 pessoas, sendo 2 na parte financeira, uma pessoa para crédito e cobrança, uma secretária e um gerente Geral do Negócio.

É um negócio com poucos colaboradores, e nesta programação é para apenas um turno de produção. Conforme ir aumentando as vendas, será necessário ir estruturando os setores. A contratação se dará pelo Gerente Geral da Fábrica com a ajuda do RH da Coopertradição. Treinamentos sobre os processos e operacionais se darão pela estrutura de grãos da Coopertradição.

5.3 Organização do Processo Produtivo

A organização do processo produtivo de produção será formado pelos mesmos processos de produção que a Unidade de beneficiamento de semente. Todos os processos de produção descritos e encadernados. Uma mudança que usaremos o Princípio Logístico do Adiamento e o Princípio da Consolidação.

Princípio do Adiamento: Conforme chega os pedidos para a Fábrica se produz a mercadoria, diminuindo significativamente o estoque de produto acabado. Estoque apenas das rações tradicionais, que possui alto giro.

Princípio da Consolidação: Visa diminuir o máximo de desperdício, formando grande cargas com pequenos volumes.

5.4 Automação

A automação para é de extrema importância para diminuir o número de colaboradores e também para ganhar mais agilidade e confiança no processo produtivo. Como também o Software da Cooperativa deve ser preparado para este setor.

5.4 Logística

A entrega de ração para os cooperados será através caminhões próprios da Cooperativa ou entrega diretamente na Fábrica de ração. A necessidade será inicialmente de 5 caminhões. O Custo do frete médio estimado está orçado em R\$20,00 por tonelada. Por este valor podemos contratar terceiros para realizar este serviço de entrega para o Produtor. (Fonte: Departamento de Logística Coopertradição).

6 Plano Financeiro

6.1 Capital de Giro

Capital de giro é usado para financiar a continuidade das operações da empresa, seja para aquisições para o estoque ou para despesas operacionais (site Sebrae). O capital de Giro irá ser usado para financiar as vendas a prazo e para adquirir matérias prima. Uma vantagem competitiva é que a operação usará o estoque de cereais da Cooperativa, onde normalmente o Cooperado não deixa estocado, sem comercialização. Historicamente, 25% do recebimento de grãos, o cooperado não comercializa durante o ano.

O capital de giro para início das atividades é de R\$600.000,00 para compra de matéria prima, e despesas com manutenção e vendas. A necessidade de capital de giro representa a diferença entre o montante de recursos aplicados menos o total dos recursos que a empresa consegue para financiar o capital de giro (Site Sebrae).

6.2 Recursos financeiros necessários

Tabela 02- Recursos financeiros.

Recursos Necessários	
Investimento	R\$ 9.000.000,00
Compra Caminhões e Empilhadeiras	R\$1.370.000,00
Capital de Giro	R\$ 600.000,00
Total	R\$ 10.970.000,00
Financiamento	R\$8.776.000,00
Capital Próprio	R\$ 2.194.000,00

Fonte: Inferência de dados.

A taxa de juros pelo Prodecoop hoje não é a ideal para um investimento alto, pois a taxa de 9,5% fica muito onerosa. Mas ainda assim vale a pena pegar a esta taxa para não descapitalizar a cooperativa.

6.3 Estimativa dos Investimentos Pré-operacionais

Este projeto não precisa ter uma sede administrativa, pois ocupará as estruturas da própria cooperativa.

Para o início das operações, a Cooperativa deverá se estruturar com a parte de transporte, comprando até o término do primeiro ano, 5 caminhões para fazer a entrega de rações. Custo de Aproximadamente R\$240.000,00 por caminhão totalizando R\$1.200.000,00. Outro investimento necessário é de 2 empilhadeiras, de aproximadamente R\$85.000,00 cada uma, totalizando R\$170.000,00.

6.4 Custos Fixos do 1º Ano

Além de todo o investimento na infraestrutura, caminhões, empilhadeiras, temos o custo de pessoas.

As despesas da parte comercial em um ano será de R\$777.002,39. Mesmo com um bom salário, é um grande desafio a busca de bons profissionais nesta área, pois a parte comercial é um fato decisivo para o crescimento das vendas.

Tabela 03: Custo da Área Técnica / Comercial:

Veterinários			
Proventos	13º Salário	623,33	7.480,00
	Férias + 1/3	831,11	9.973,33
	Salário	7.480,00	89.760,00
Proventos Total		8.934,44	107.213,33
Custos	FGTS	714,76	8.577,07
	Inss Patronal	2.573,12	30.877,44
	PIS	89,34	1.072,13
	Seguro de Vida	10,94	131,28
	Unimed	127,22	1.526,64
	Veículo	1.176,98	14.123,76
Custos Total		4.692,36	56.308,32
Custo por Veterinário		13.626,80	163.521,65
Total de 3 veterinários			R\$ 490.564,95
Mensais			R\$ 40.880,41

Consultores de Vendas			
Proventos	13º Salário	366,67	4.400,00
	Férias + 1/3	488,89	5.866,67
	Salário	4.400,00	52.800,00
Proventos Total		5.255,56	63.066,67
Custos	FGTS	420,44	5.045,33
	Inss Patronal	1.513,60	18.163,20
	PIS	52,56	630,67
	Seguro de Vida	10,94	131,28
	Unimed	104,70	1.256,40
	Veículo	598,80	7.185,60
Custos Total		2.701,04	32.412,48
Custo por Consultor de Vendas		7.956,60	95.479,15
Total de 3 Consultores de Vendas			R\$ 286.437,44
Mensais			R\$ 23.869,79

Fonte: Inferência de Dados.

A despesa de 75% de 2 veterinários irá ser alocado para assistência técnica personalizada em grandes produtores potenciais. Ou seja, R\$120.000,00 por veterinário ano. O terceiro veterinário será o Responsável técnico da Fábrica.

Teremos também o Custo de 4 colaboradores na área administrativa e financeira, totalizando R\$159.585,05. A Coopertradição tem bons currículos nesta área, e suprir estas vagas não será difícil.

Tabela 04: Custo da Área Administrativa / Financeira:

Administrativo e Financeiro				
Proventos	13º Salário		161,33	1.936,00
	Férias + 1/3		215,11	2.581,33
	Salário		1.936,00	23.232,00
Proventos Total			2.312,44	27.749,33
Custos	FGTS		185,00	2.219,95
	Inss Patronal		665,98	7.991,81
	PIS		23,12	277,49
	Seguro de Vida		10,94	131,28
	Unimed		127,20	1.526,40
	Veículo		0,00	0,00
Custos Total			1.012,24	12.146,93
Custo por colaborador			3.324,69	39.896,26
Total de 4 colaboradores				R\$ 159.585,05
Mensais				R\$ 13.298,75

E também a custo do Gerente Geral da unidade, totalizando R\$161.304,12. Esta pessoa é primordial, para um bom acompanhamento e sucesso do empreendimento.

Tabela 05: Custo do Gerente Geral da Unidade.

Gerente Geral				
Proventos	13º Salário		660,00	7.920,00
	Férias + 1/3		880,00	10.560,00
	Salário		7.920,00	95.040,00
Proventos Total			9.460,00	113.520,00
Custos	FGTS		756,80	9.081,60
	Inss Patronal		2.724,48	32.693,76
	PIS		94,60	1.135,20
	Seguro de Vida		10,94	131,28
	Unimed		395,19	4.742,28
	Veículo		0,00	0,00
Custos Total			5.470,18	47.784,12
			14.930,18	161.304,12
Mensais				R\$ 13.442,01

Fonte: Inferência de Dados.

O custo da parte operacional e logística estão embutidos no C.M.V.

6.5 Tributação

Na comercialização da Ração dentro do estado não terá tributação de ICMS. Haverá ICMS com redução na base de 60% nos casos que tiver venda para outros

estados, aplicando alíquota de 12% para os estados do Sul e 7% para os estados do Norte (Fonte: Departamento Contábil Coopertradição).

Exemplo de uma venda de R\$1.000,00 demonstrando a redução de 60%:

$R\$1.000,00 \times 40\% = R\$400,00 \times 12\% = R\$48,00$ - valor do ICMS devido na operação.

Na venda para não cooperado, o resultado líquido dessa venda será incluído na base para tributar IMPOSTO DE RENDA e CONTRIBUIÇÃO SOCIAL, 15% para IRPJ e 9% para CSLL.

Projeção é vender apenas nos estados do Paraná e Santa Catarina, aonde temos entrepostos. Então, não teremos custo com ICMS.

6.6 DRE do 1º Ano de Exercício

Na tabela abaixo, temos a previsão da DRE (Demonstração do Resultado) do primeiro ano de operação. Previsão de Faturamento de R\$37.000.000,00 no primeiro ano, com um lucro líquido de R\$4.662.209,60, gerando assim uma rentabilidade de 12,60%.

Tabela 06: DEMOSTRAÇÃO DE RESULTADO - DRE

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Ano I
RECEITA OPERACIONAL BRUTA													
Venda de Produtos	2.000.000,0	2.200.000,0	2.400.000,0	2.600.000,0	2.800.000,0	3.000.000,0	3.200.000,0	3.400.000,0	3.600.000,0	3.800.000,0	4.000.000,0	4.000.000,0	37.000.000,0
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA													
ICMS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	2.000.000,0	2.200.000,0	2.400.000,0	2.600.000,0	2.800.000,0	3.000.000,0	3.200.000,0	3.400.000,0	3.600.000,0	3.800.000,0	4.000.000,0	4.000.000,0	37.000.000,0
(-) CUSTOS DAS VENDAS													
Custo da Mercadoria Vendidas (C.M.V.)	1.562.500,0	1.718.750,0	1.875.000,0	2.031.250,0	2.187.500,0	2.343.750,0	2.500.000,0	2.656.250,0	2.812.500,0	2.968.750,0	3.125.000,0	3.125.000,0	28.906.250,0
Custo dos Serviços Prestados (Frete)	40.000,0	44.000,0	48.000,0	52.000,0	56.000,0	60.000,0	64.000,0	68.000,0	72.000,0	76.000,0	80.000,0	80.000,0	740.000,0
Resultado Operacional Bruto	397.500,0	437.250,0	477.000,0	516.750,0	556.500,0	596.250,0	636.000,0	675.750,0	715.500,0	755.250,0	795.000,0	795.000,0	7.353.750,0
(-) DESPESAS OPERACIONAIS													
Despesas com Vendas (Publicidade / Marketing)	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	28.350,0	340.200,0
Despesas Financeiras	56.663,0	65.730,0	62.730,0	59.730,0	56.730,0	53.730,0	50.730,0	47.730,0	44.730,0	41.730,0	38.730,0	38.730,0	617.693,0
Despesas Comerciais	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	64.750,2	777.002,4
Despesas Administrativas	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	26.740,8	320.889,2
Resultado Operacional Antes IR	220.996,0	251.679,0	294.429,0	337.179,0	379.929,0	422.679,0	465.429,0	508.179,0	550.929,0	593.679,0	636.429,0	636.429,0	5.297.965,4
(-) IR & CSLL (50% de ato não Cooperado)	26.519,5	30.201,5	35.331,5	40.461,5	45.591,5	50.721,5	55.851,5	60.981,5	66.111,5	71.241,5	76.371,5	76.371,5	635.755,9
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	194.476,5	221.477,6	259.097,6	296.717,6	334.337,6	371.957,6	409.577,6	447.197,6	484.817,6	522.437,6	560.057,6	560.057,6	4.662.209,6
Quantidade de ração Vendida (Ton)	2.000,0	2.200,0	2.400,0	2.600,0	2.800,0	3.000,0	3.200,0	3.400,0	3.600,0	3.800,0	4.000,0	4.000,0	37.000,0
Frete (R\$20,00 por tonelada)				PREÇO MÉDIO TON DA RAÇÃO	R\$ 1.000,00								

Fonte: Inferência de dados.

6.7 Análise do Investimento – VPL e TIR

O Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa interna de retorno indicam a viabilidade financeira do negócio, analisando o investimento inicial e o tempo para retornar o capital. Quanto maior for o VPL, mais lucrativo será o projeto, e o seu valor é dado em moeda, que é a retorno monetário que o projeto dará. A fábrica de ração deu um VPL de o VPL é de R\$10.944.167,21, apresentando-se como um investimento altamente atrativo. O Valor do Projeto é de R\$21.914.167,21.

A TIR mostra a lucratividade do projeto em Porcentagem. É uma taxa de juros que a aplicação financeira deve render para ser igual ao lucro do Projeto. A TIR apresentada pelo projeto é de 44,85%, significando que obteve 44,85% de lucro sobre o investimento realizado no projeto. Visto que a TIR é maior que o custo de capital o projeto é aceito e atrativo.

Tabela 07 – VPL e TIR

Taxa Mínima de Atratividade – TMA	9,50%
Valor Presente Líquido – VPL	R\$10.944.167,21
Taxa Interna de Retorno – TIR	44,85%

Tabela 08: DRE dos primeiros 4 anos:

	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV
RECEITA OPERACIONAL BRUTA					
Venda de Produtos		37.000.000,00	48.000.000,00	52.800.000,00	60.000.000,00
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA					
ICMS		-	-	-	-
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		37.000.000,00	48.000.000,00	52.800.000,00	60.000.000,00
(-) CUSTOS DAS VENDAS					
Custo da Mercadoria Vendidas (C.M.V.)		28.906.250,00	37.500.000,00	41.250.000,00	46.875.000,00
Custo dos Serviços Prestados (Frete)		740.000,00	960.000,00	1.056.000,00	1.200.000,00
Resultado Operacional Bruto		7.353.750,00	9.540.000,00	10.494.000,00	11.925.000,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS					
Despesas com Vendas (Publicidade / Marketing)		340.200,00	340.200,00	340.200,00	340.200,00
Despesas Financeiras		617.693,00	464.760,00	392.760,00	284.760,00
Despesas Comerciais		777.002,39	777.002,39	777.002,39	777.002,39
Despesas Administrativas		320.889,17	320.889,17	320.889,17	320.889,17
Resultado Operacional Antes IR		5.297.965,44	7.637.148,44	8.663.148,44	10.202.148,44
(-) IR & CSLL (50% de ato não Cooperado)		635.755,85	916.457,81	1.039.577,81	1.224.257,81
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(10.970.000,00)	4.662.209,59	6.720.690,63	7.623.570,63	8.977.890,63
Quantidade de ração Vendida (Ton)		37.000,00	48.000,00	52.800,00	60.000,00
Frete (R\$20,00 por tonelada)					

6.8 PayBack

O Pay Back descontado é uma ferramenta que possibilita verificarmos em quanto tempo o empreendimento se paga, sem deixar de computar o valor do dinheiro no tempo. Com base no cálculo da tabela abaixo, concluímos que o empreendimento retornará o capital investido em 2 anos e 70 dias meses.

Tabela 08 – Pay Back descontado

Meses Ano I	Fluxos Caixa	Valor Presente do FC	PB Descontado 9,5%
0	(10.970.000,00)	(10.970.000,00)	(10.970.000,00)
Ano I	4.662.209,59	4.257.725,65	(6.712.274,35)
Ano II	6.720.690,63	5.605.129,69	(1.107.144,66)
Ano III	7.623.570,63	5.806.521,93	4.699.377,27
Ano IV	8.977.890,63	6.244.789,93	10.944.167,20

$$=R\$1.107.144,66 / R\$5.806.521,93 = 0,19 \times 365 \text{ dias} = 69,60 \text{ dias (70 dias)}$$

7 Conclusão

Através deste Plano de Negócio, mostrou-se viabilidade deste investimento, mesmo com 2 grandes player no mercado. Concretizando-se a comercialização no final do primeiro ano as 4.000 toneladas mensais (que é um cenário realista), o projeto tem uma boa viabilidade com VPL de aproximadamente 11 milhões de reais, com um payback muito curto pelo alto investimento, de apenas 2 anos e 2 meses. O faturamento também é muito interessante, sendo de R\$37.000.000,00 nos primeiros 12 meses, chegando a uma previsão de R\$60.000.000,00 no quarto ano de sua operação.

Mesmo com a crise financeira e política que o país está passando, o projeto torna-se atraente, por ficar estabelecido em grande parte na sua própria região de atuação. É um projeto bem atraente.

8 Referências Bibliográficas

8.1 Livros

BORGES, Humberto Bonavides. Gerência de Impostos. 6 Edição. Editora Atlas S.A., 2007

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1991.

8.2 Documentos da Internet

CEPEA. Disponível

http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_junho16.pdf

Site UOL. Cotação de Dólar. Disponível <http://economia.uol.com.br/cotacoes/>

BNDS, Disponível <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>

Portal Administração. Disponível <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>

Tabela Fipe. Disponível <http://veiculos.fipe.org.br>

IBGE, Disponível <http://www.ibge.gov.br/home/>

8.3 Material Didático FGV

Material Finanças Corporativas e Matemática Financeiro

Material Contabilidade, Custos e Orçamento Empresarial.

Material Gestão de Cadeia de Suprimentos.

8.3 Material Extras

Relatório Anual Cooperativa Agrária 2015.

Balanco Contábil Cooperativa Coasul 2015.